

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD* PADA PT BANK DANAMON  
INDONESIA Tbk (DSP) CABANG BENGKULU**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**Reni Wati  
NPM C1C111086**

**UNIVERSITAS BENGKULU  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI EKSTENSI AKUNTANSI  
2014**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD* PADA PT BANK DANAMON  
INDONESIA Tbk (DSP) CABANG BENGKULU**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Universitas Bengkulu Untuk memenuhi  
Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan  
Sarjana Ekonomi (S.E)**

**OLEH :**


**Reni Wati  
NPM C1C111086**

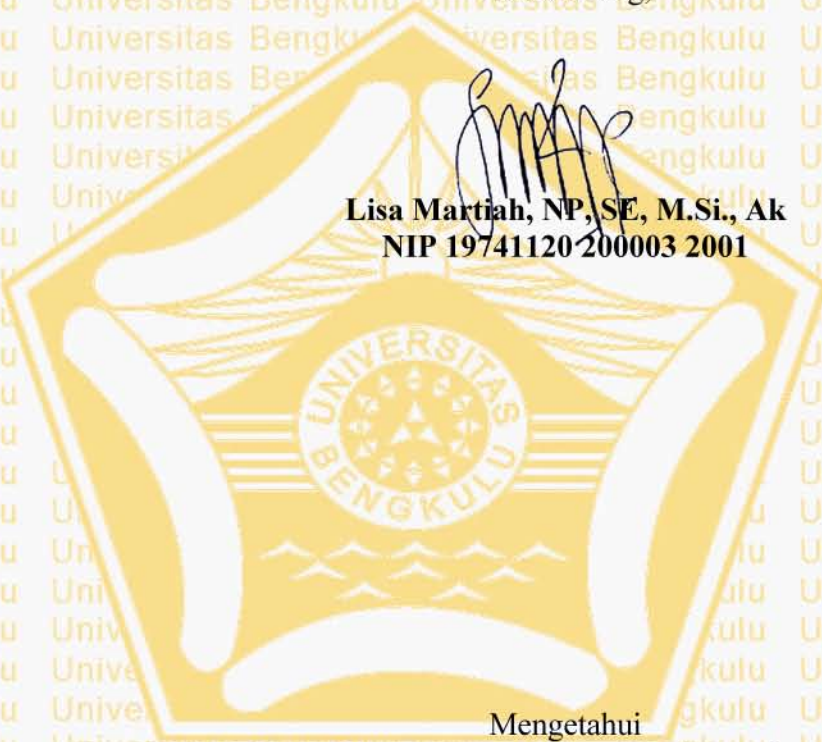
**UNIVERSITAS BENGKULU  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI EKSTENSI AKUNTANSI  
2014**

Skripsi oleh **Reni Wati** ini  
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Bengkulu, 22 Januari 2014

Pembimbing,

  
**Lisa Martiah, NP, SE, M.Si., Ak**  
**NIP 19741120 200003 2001**

  
Mengetahui  
**Ketua Jurusan Ekstensi Ekonomi**

  
**Syamsul Bachri, SE, M.Si**  
**NIP19560102 198603 1 002**



Skripsi Oleh Reni Wati ini  
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji


Pada hari Kamis, Tanggal 23 Bulan Januari Tahun 2014

Bengkulu, 30 Januari 2014

Dewan Penguji:

Pembimbing,

Penguji Utama,

  
**Lisa Martiah, NP, SE, M.Si., Ak**  
**NIP 19741120 200003 2001**

Anggota I,

  
**Isma Coryanata, SE., M.Si., Ak**  
**NIP 19740306 199903 2001**

Anggota II,

  
**Nila Aprilia, SE, M.Si., Ak**  
**NIP 19750415 200112 2001**

**Madani Hatta, SE, M.Si., Ak**  
**NIP 19820820 2006041 014**

Mengtahui  
Dekan Fakultas Ekonomi,

  
**Prof. Lizar Alfansi, SE, MBA.Ph.D**  
**NIP 19640601 1989031 005**



*Motto :*

- ❖ *The Only Person That Can Save You, Is you ! (My Life).*
- ❖ *If You Are Tired & Down, Remember Your Dreams Because Don't Let Anything Hold You Back From What You Want (inspiration Quote).*
- ❖ *If You Don't Build Your Dream, Someone Will Hire You to Help Build Theirs. (Tony Gaskins)*
- ❖ *Tiada Sukses Diraih Tanpa Keterlibatan Orang Lain. Pandai Membawa Diri di Setiap Pergaulan Adalah Ilmu Hidup Yang Mutlak Dimiliki Oleh Setiap Orang Yang Mau Sukses. (Andrie Wongso)*

*Skripsi ini ku persembahkan kepada:*

- ❖ *Ayahanda, Ibunda, Ayunda Reta, Adinda Elly & Ade yang telah mendoakan keberhasilanku.*
- ❖ *Abangku tersayang yang telah mengajarkanku cara menyikapi masalah sehingga aku tetap biasa survive hingga saat ini.*
- ❖ *Sahabat-sahabatku Dhinda, Bunga, Sietha. Terima kasih selalu mendengar keluh kesah ku dalam melewati hidup.*
- ❖ *Teman-teman seperjuanganku, keep u're spirit my friends.*
- ❖ *Almamaterku.*



## JURUSAN AKUNTANSI

### PERYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk (DSP) CABANG BENGKULU

Yang diuji hari Kamis 23 Januari 2014, adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat, atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang telah saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas Bengkulu batal saya terima.

Bengkulu, Januari 2014



*Reni Wati*



Reni Wati  
C1C111086





## **JURUSAN AKUNTANSI**

### **PERYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk (DSP) CABANG BENGKULU**

Yang diuji hari kamis 23 Januari 2014, adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat, atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang telah saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, bearti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas Bengkulu batal saya terima.

Bengkulu, Januari 2014

Reni Wati  
C1C111086

PERFORMANCE MEASUREMENT APPROACH  
BALANCE SCORECARD IN INDONESIA PT Bank Danamon Tbk  
( DSP ) BRANCH BENGKULU

by  
Reni Wati 1 )  
Lisa Martiah 2 )

ABSTRACT

This study aims to investigate the performance of PT Bank Danamon Indonesia Tbk ( DSP ) Bengkulu branch with the Balanced Scorecard approach the period of 2008 up to the year 2012 based on four perspectives: Financial, customers, Internal Business Processes, and Learning and Growth.

This study is a descriptive analysis of the research results reported in accordance with the facts based on the results of the analysis of corporate performance measurement at PT Bank Danamon ( DSP ) Bengkulu branch using the Balanced Scorecard approach to performance measurement.

Collecting data using primary data and secondary data . Primary data were obtained from the respondents both employees and customers of PT Bank Danamon Indonesia Tbk ( DSP ) Bengkulu branch . Secondary data were obtained from the annual report of PT Bank Danamon Indonesia Tbk ( DSP ) Branch Bengkulu period 2008-2012. Samples taken were 120 respondents , given to customers by 80 copies and 40 copies were given to employees .

The results of this study provide evidence that a financial perspective can be said to have been well characterized by an increase in the amount of revenue , the amount of net income , the amount of equity , and the amount of assets owned . Seen from the use of financial ratios ( ROE , ROA , and ROA ) , showed an increase in general also . In the perspective of Customers ( customers ) , Customer is satisfied with the service so far in terms of service attributes of banking products , the bank's image and relations with customers . Internal business processes , PT Bank Danamon Indonesia Tbk ( DSP ) has Bengkulu Branch innovations on banking products provided to the community , and also the operating process in the form of banking service provided has been efficient and effective in terms of time of service . Learning and growth perspective of PT Bank Danamon ( DSP ) Bengkulu branch has increased the ability of employees to perform various forms of training to improve employee performance . PT Bank Danamon ( DSP ) Bengkulu branch also has to manage employees well so that employees feel satisfied and happy while working at PT Bank Danamon ( DSP ) Bengkulu branch .

Keywords : Performance Measurement , Balanced Scorecard .

1 ) Candidates for Bachelor of Economics ( Accounting )

2 ) Supervisor



**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
BALANCE SCORECARD PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk  
(DSP) CABANG BENGKULU**

*Oleh*

Reni Wati 1)

Lisa Martiah 2)

**RINGKASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu dengan pendekatan *Balanced Scorecard* periode Tahun 2008 sampai dengan Tahun 2012 berdasarkan empat perspektif yaitu Keuangan (*financial*), Pelanggan (*customer*), Proses Bisnis Internal (*internal bussines process*), serta Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*).

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis dengan melaporkan hasil penelitian sesuai dengan fakta yang ada berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja perusahaan pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dengan menggunakan pendekatan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden baik karyawan maupun nasabah PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu periode tahun 2008-2012. Sampel yang diambil berjumlah 120 Responden, diberikan kepada nasabah sebanyak 80 eksemplar dan 40 eksemplar diberikan kepada karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa perspektif keuangan dapat dikatakan telah baik ditandai dengan peningkatan jumlah pendapatan, jumlah laba bersih, jumlah ekuitas, dan jumlah asset yang dimiliki. Dilihat dari rasio keuangan yang digunakan (ROE, ROA, dan BOPO), menunjukkan secara umum juga terjadi peningkatan. Pada perspektif *Customers* (nasabah), Nasabah merasa puas dengan pelayanan selama ini dalam hal atribut pelayanan produk perbankan, citra bank, dan hubungan dengan nasabah. Proses bisnis internal, PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan inovasi terhadap produk perbankan yang diberikan kepada masyarakat, dan juga proses operasi dalam bentuk pelayanan jasa perbankan yang diberikan telah efisien dan efektif dalam sisi waktu pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan peningkatan kemampuan karyawan dengan melakukan berbagai bentuk pelatihan sehingga meningkatkan kinerja karyawan. PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu juga telah mengelola karyawannya dengan baik sehingga karyawan merasa puas dan senang selama bekerja pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu.

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*.

1) Calon Sarjana Ekonomi (Akuntansi)

2) Dosen Pembimbing

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) cabang Bengkulu” dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Bengkulu. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Lisa Martiah, NP, SE, M.Si., Ak selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan saran, waktu dan perhatiannya selama pembuatan skripsi ini.
2. Bapak Dr., Fadli, SE, M.Si., Ak selaku dosen pembimbing akademik
3. Syamsul Bachri, SE, M.Si selaku ketua jurusan Ekstensi Akuntansi yang telah memberikan saran dan perhatiannya selama penulis menjalani perkuliahan.
4. Prof. Lizar Alfansi, SE, MBA.Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
5. Bapak Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc selaku Rektor Universitas Bengkulu.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta pihak Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
7. Ayahanda, Ibunda tercinta, Ayunda, Adinda Elly dan Ade yang kusayangi serta Abangku tersayang yang telah memberi dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.
8. Pimpinan dan karyawan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu yang telah membantu kelancaran penulis dalam mengadakan penelitian dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini, terima kasih atas bantuannya selama ini.



Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amien.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Bengkulu, Januari 2014

Hormat Saya,

Penulis

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
 <b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian dan Batasan Penelitian .....	7
 <b>BAB II   LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Kinerja .....	8
2.2 Pengukuran Kinerja .....	9
2.3 Pengukuran Kinerja Menurut sistem Tradisional .....	11
2.4 Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> .....	12
2.4.1 Balance Scorecard sebagai Sistem Manajemen .....	12
2.4.2 Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> .....	16
2.4.3 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.6 Pengukuran Kinerja Keuangan Bank .....	31
2.7 Penelitian Terdahulu.....	37
2.8 Kerangka Berpikir .....	45
 <b>BAB III METODELOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	47
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	47
3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	50
3.4 Uji Kualitas Data .....	51
3.5 Metode Analisis Data .....	52
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Kuisisioner .....	55
4.2 Deskripsi Responden .....	56
4.3 Deskriptif Data .....	59
4.4 Uji Kualitas Data .....	60

4.5 Kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP)	
Cabang Bengkulu .....	62
4.5.1 Prespektif Keuangan.....	62
4.5.2 Kinerja Customers	
(Nasabah PT Bank Danamon Bengkulu).....	65
4.5.3 Kinerja Proses Bisnis Internal .....	71
4.5.4 Kinerja Pada Prespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	75
 <b>BAB V   PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Implikasi Penelitian.....	84
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	85
5.4 Rekomendasi Penelitian .....	86

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1 Deskripsi Kuisioner.....	55
Tabel 4.2 Deskripsi Responden.....	56
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif .....	59
Tabel 4.4 Hasil Pengajuan Validitas dan Reliabilitas .....	61
Tabel 4.5 Data Keuangan Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu.....	62
Tabel 4.6 Rasio Keuangan Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu 2008-2012.....	63
Tabel 4.7 Rasio Keuangan Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu 2008-2012.....	63
Tabel 4.8 Atribut Jasa Perusahaan .....	67
Tabel 4.9 Citra Perusahaan .....	68
Tabel 4.10 Hubungan Dengan Nasabah.....	69
Tabel 4.11 Pertumbuhan Jumlah Nasabah .....	70
Tabel 4.12 Inovasi Produk dan Jasa Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu .....	72
Tabel 4.13 Kemampuan Karyawan.....	76
Tabel 4.14 Proses Pengembangan Karyawan .....	77
Tabel 4.15 Kepuasan Kerja.....	81



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran.I Kuisioner Penelitian  
Lampiran.II Data Laporan Keuangan PT Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu  
Lampiran.III Daftar Kegiatan PT Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu  
Lampiran.IV Inovasi Produk dan Jasa PT Bank Danamon DSP Cabang Bengkulu  
Lampiran.V Daftar Proses Pengembangan Karyawan  
Lampiran.VI Tabulasi Hasil Jawaban Responden Prespektif Customers  
Lampiran.VII Tabulasi Hasil Jawaban Responden Prespektif Pembelajaran dan  
Pertumbuhan  
Lampiran.VIII Tabel Uji validitas Variabel Nasabah  
Lampiran.IX Uji Reliabilitas Variabel Nasabah  
Lampiran.X uji Validitas Variabel Karyawan  
Lampiran. XI Uji Reliabilitas Variabel Karyawan  
Lampiran XII Uji Deskriptif Statistik

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada dasarnya perusahaan dibangun untuk mendapatkan laba (*profit*) yang optimal. Pandangan ini mengacu pada sistem penilaian kinerja tradisional yang hanya memfokuskan pada aspek keuangan. Manager yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Siswanto, 1993). Penilaian kinerja yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Pengukuran yang hanya memiliki tolak ukur keuangan memiliki kelemahan karena ketidakmampuannya dalam mengukur kinerja *intangible assets*. Kaplan dan Norton (2000) menegaskan bahwa kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik sehingga dalam era reformasi dan globalisasi tolak ukur keuangan tersebut dipandang tidak lagi memadai untuk memenuhi informasi bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Mengingat keterbatasan tersebut, untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan dan sebagainya, maka diciptakan sebuah model kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *balance scorecard* (BSC).

Kaplan dan Norton (2000) mengusulkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yaitu suatu pengukuran kinerja secara komprehensif. *Balanced Scorecard* mempertimbangkan kinerja finansial dan kinerja nonfinansial yang meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Apabila dari perspektif non finansial yang ada dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikelola dengan semestinya maka kinerja perusahaan dalam jangka panjang akan terakomodasi yaitu dari segi perspektif keuangan karena ketiga aktivitas operasional ini merupakan pemicu atau pemandu (*driver*) yang akan menentukan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

Demikian pula halnya dengan perbankan, tujuan fundamental bisnis perbankan adalah memperoleh keuntungan optimal dengan memberikan layanan jasa keuangan kepada masyarakat (Dendawijaya, 2005). *Asset* yang besar dan keuntungan yang tinggi adalah bagian dari kesuksesan yang dicapai perusahaan pada umumnya yang sering disebut sebagai bagian dari kinerja keuangan. Sebagai lembaga keuangan perbankan harus selalu dan terus berupaya meningkatkan kinerjanya termasuk kinerja keuangan dalam menjamin kontinuitas usaha dan

persaingan. Bagi pemilik saham menanamkan modalnya pada bank bertujuan untuk memperoleh penghasilan berupa deviden atau mendapatkan keuntungan melalui meningkatnya harga pasar saham yang dimiliki (Dendawijaya, 2005).

Bank yang dapat selalu menjaga kinerjanya dengan baik terutama tingkat profitabilitas yang tinggi dan mampu membagikan deviden dengan baik serta prospek usahanya dapat selalu berkembang dan dapat memenuhi ketentuan *prudential banking regulation* dengan baik, maka ada kemungkinan nilai saham dari bank yang bersangkutan di pasar sekunder dan jumlah dana pihak ketiga yang berhasil dikumpulkan akan naik (Kuncoro, dan Suhardjono, 2002). Kenaikan nilai saham dan jumlah dana pihak ketiga ini merupakan salah satu indikator naiknya kepercayaan masyarakat kepada bank yang bersangkutan. Kepercayaan dan loyalitas pemilik dana terhadap bank merupakan faktor yang dapat membantu dan mempermudah pihak manajemen bank untuk menyusun strategi bisnis yang baik. Sebaliknya para pemilik dana yang kurang menaruh kepercayaan kepada bank yang bersangkutan maka loyalitasnya pun juga sangat tipis, hal ini sangat tidak menguntungkan bagi bank yang bersangkutan karena para pemilik dana ini sewaktu-waktu dapat menarik dananya dan memindahkannya ke bank lain. Begitu pentingnya kepercayaan ini sehingga diperlukan penerapan manajemen yang baik oleh bank sehingga kinerja bank selalu meningkat.

PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu yang ada di provinsi Bengkulu merupakan kantor cabang dari PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) pusat yang harus mampu bersaing dengan bank lainnya, sehingga hal tersebut menjadi acuan untuk terus meningkatkan kinerjanya. PT Bank Danamon Indonesia Tbk didirikan pada tahun 1956. PT Bank Danamon menjadi salah satu



bank valuta asing pertama di Indonesia, dan menjadi perusahaan publik yang tercatat di Bursa Efek Jakarta. Saat ini PT Bank Danamon adalah salah satu institusi keuangan terbesar di Indonesia dari jumlah pegawai – sekitar 61,875 (termasuk karyawan anak perusahaan) pada September 2011 - yang berfokus untuk merealisasikan visinya: “Kita peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan”.

PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu selama ini mengukur penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI). *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. *Key Performance Indicator* biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnis serta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut (Satria, 2008).

KPI mencerminkan Tujuan Organisasi Perusahaan, organisasi yang memiliki tujuan menjadi Perusahaan paling menguntungkan dalam bidangnya akan mengedepankan KPI Profit dan Kebijakan Fiskal sebagai prioritasnya. Komponen terkait yang akan mengisi paramater-parameter KPI seperti, *Laba sebelum Pajak, Ekuitas, Resiko, Aset* dan lainnya (Satria, 2008).

Pada penilaian kinerja dengan menggunakan KPI hanya dilihat dari segi internal perusahaan belum meliputi prespektif pelanggan. Mengingat keterbatasan tersebut, Kaplan dan Norton (2000) mengusulkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan *balanced scorecard* yaitu suatu pengukuran yang komprehensif. Penelitian ini akan melihat bagaimana PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu dalam peningkatan kinerjanya dengan

menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan melakukan analisis terhadap empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan. Penilaian terhadap perkembangan kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) perlu dilakukan untuk melihat pertumbuhan usaha dan evaluasi terhadap profitabilitas investasi yang ada. Apakah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dalam kurun waktu 5 tahun mempunyai kinerja yang baik dalam dunia persaingan bisnis perbankan saat ini? Inilah yang menjadi alasan peneliti untuk melihat dan melakukan evaluasi terhadap kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu sebagai bahan evaluasi penilaian perkembangan PT Bank Danamon Indonesia Tbk untuk masa mendatang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan ‘Bagaimanakah kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan?’

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengevaluasi kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu dengan pendekatan *Balanced Scorecard* periode Tahun 2008 sampai dengan Tahun 2012 berdasarkan empat perspektif

yaitu Keuangan (*financial*), Pelanggan (*customer*), Proses Bisnis Internal (*internal bussines process*), serta Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah berupa kontribusi dalam pengambilan kebijakan (praktis) dan teoritis:

1. Bagi PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu; dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen kantor cabang Bengkulu dalam hal evaluasi terhadap kinerja perusahaan selama ini dilakukan dibandingkan dengan penerapan *Balanced Scorecard*. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam memperbaiki dan meningkatkan pelayanan kepada para nasabah sehingga secara tidak langsung akan memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Bagi masyarakat/nasabah, hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi sebagai gambaran perkembangan kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Kantor Cabang Bengkulu dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menggunakan jasa perbankan sebagai bank yang memberikan pelayanan keuangan perbankan dengan baik/kredibel.
3. Bagi pembaca umumnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai penambah pengetahuan dan referensi dalam memahami perusahaan

perbankan khususnya evaluasi kinerja perusahaan perbankan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

### **1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian**

Lingkup penelitian ini memfokuskan pada kajian analisis kinerja PT Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi aspek financial, *customers*, proses bisnis intern, dan pembelajaran & pertumbuhan. Tahun pengamatan yang digunakan untuk melakukan analisis kinerja dari prespektif financial adalah tahun 2008 s.d tahun 2012. Data kinerja perusahaan diperoleh dari perusahaan dan dari *customers*, aspek financial yang meliputi Laporan Keuangan (Laporan Laba/Rugi, dan Neraca), kepuasan *customers*/nasabah untuk analisis kinerja pada prespektif pelanggan/*customers* dan proses bisnis internal perusahaan, dan pembelajaran/pertumbuhan yang meliputi pengelolaan karyawan pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), kata kinerja mengandung arti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, dan (3) kemampuan kerja. Kinerja merupakan hasil akhir atau kemampuan kerja sekelompok orang atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Bentuk kinerja ini dapat berupa hasil akhir atau produk/jasa, bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana, dan sarana serta keterampilan fisik yang berkontribusi terhadap pencapaian keseluruhan organisasi.

Budiwobowo dan Ikhsan (2003) menyatakan kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh perusahaan dalam sebuah proses yang berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya dikemukakan oleh Mahmudi (2005) yaitu:

1. Faktor Personal, yaitu meliputi pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, motivasi, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan team leader.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan budaya kerja dalam organisasi.
5. Faktor Intelektual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

## **2.2 Pengukuran Kinerja**

Hendry (2002) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu perusahaan dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Menurut Honggren dan Datar (1994) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan

informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Sedangkan, pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan.

Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode lalu. Setiap sistem pengukuran dan penilaian terhadap prestasi kerja di dalam perusahaan harus dimulai dengan suatu pernyataan yang jelas mengenai misi dan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Jika hal ini tidak dilakukan,

sistem tersebut mungkin akan mengukur hal yang salah. Selanjutnya manajemen akan menarik kesimpulan yang salah dari hasil pengukuran yang dilakukan tersebut dan pada akhirnya manajemen dapat membuat keputusan yang salah.

### **2.3 Pengukuran Kinerja Menurut Sistem Manajemen Tradisional**

Sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya menggunakan perspektif keuangan (*financial*) dan cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai indikator kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan sering kali menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan hanya dibentuk dari ukuran dan target keuangan yang sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategi jangka panjang. Jadi penekanan oleh sebagian perusahaan ditempatkan pada pengukuran kinerja jangka pendek yang akan meninggalkan suatu kesenjangan antara pengembangan suatu strategi dan implikasinya.

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, *Profit Margin* dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, *Profit Margin* dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektifitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan



karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan. Tolok ukur yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja berdasarkan metode tradisional yaitu analisis laporan keuangan.

## **2.4 Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

### **2.4.1 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen**

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial, namun perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan non finansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Budiarti, 2005).

*Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan oleh semua ukuran hasil-apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

*Balanced Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah diukur dengan faktor penggerak kinerja dengan berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri (Prasetyono, dkk 2006). *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Budiarti, 2005), yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses *balanced scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki.

*Balanced Scorecard* menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Identifikasi semacam ini sering menghasilkan proses internal baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil. Dilihat dari tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan

berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan, dan pada akhirnya untuk kepentingan para pemegang saham;

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai media, seperti surat edaran, buletin, *e-mail*, dan sebagainya agar seluruh karyawan di organisasi memahami berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *Scorecard* unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional.

*Balanced Scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengomunikasian dan pengaitan, setiap orang di dalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis, dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut;

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

*Balanced Scorecard* akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk

itu para eksekutif senior perusahaan harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut adalah perusahaan publik, maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Sedangkan sasaran keuangan organisasional antara lain pelipatgandaan tingkat pengembalian investasi modal atau peningkatan penjualan selama lima tahun berikutnya.

*Benchmarking* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran-sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategis yang telah ditetapkan. Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu sasaran strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang mereka untuk mencapai tujuan yang penuh dengan terobosan. Pada waktu perusahaan menetapkan rentang sasaran 3-5 tahun untuk berbagai ukuran strategis, para manajer juga memperkirakan beberapa tonggak penting untuk setiap ukuran selama tahun fiskal berikutnya. Tonggak-tonggak jangka pendek ini memberikan sasaran yang spesifik untuk menilai kemajuan dalam jangka waktu yang lebih pendek di sepanjang perjalanan mencapai tonggak-tonggak strategis jangka panjang unit bisnis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai,
  - Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan
  - Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*;
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini dianggap paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *Scorecard*. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.

#### **2.4.2 Pengukuran Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk para pekerja dari semua tingkatan perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja *financial* dan diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang telah lama diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*Outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus kepada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis (Budiarti, 2005).

*Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran financial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.

*Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan

motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial (keuangan). *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Gaspersz, 2008). Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran/ pertumbuhan. Empat perspektif inilah yang memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. Jadi *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tools* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

#### **2.4.3 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard***

Pengertian penilaian kinerja menurut (Mulyadi, 2007) adalah : penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur dalam penilaian kinerja organisasi dilihat dari empat perspektif, yaitu:

##### **1. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang

terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *gross operating income* maupun *return on investment* (ROI). Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Return on Capital Employed* (ROCE) atau *Economic Value Added* (EVA).

Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas yang baik, pertumbuhan aset perusahaan yang baik, dan lain sebagainya (Budiarti, 2005). Ukuran finansial biasanya dibingkai dengan dua tujuan yaitu tujuan kinerja laba (*profit performance*) dan kinerja investasi. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan tiga tahap dalam siklus bisnis (Kaplan dan Norton, 2000) yaitu *growth* (bertumbuh), *sustain* (bertahan),



dan *harvest* (menuai). Perusahaan yang sedang “*bertumbuh*” berada dalam awal siklus hidup perusahaan. Tujuan *financial* keseluruhan dalam ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan. Untuk tahap “*bertahan*”, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanam investasi dan investasi ulang tetapi diharapkan mampu menghasilkan modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis ditahap ini menetapkan tujuan *financial* yang terkait dengan profitabilitas (laba operasi dan margin kotor). Tahap kedewasaan dimana perusahaan ingin “*menuai*” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar namun cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan *financial* keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

## **2. Perspektif Pelanggan (*Customers*)**

Pelanggan yang menguntungkan adalah orang, rumah tangga, atau perusahaan yang dalam jangka panjang memberi pendapatan yang melebihi biaya perusahaan menarik, menjual, dan melayani pelanggan itu, dalam jumlah yang dapat diterima (Made, 2002). Mempertahankan pelanggan dan merebut pelanggan baru merupakan hal penting bagi perusahaan. Perusahaan tidak dapat hidup tanpa pelanggan, karena pelanggan juga merupakan sumber pendapatan perusahaan, yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Untuk dapat menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama, perusahaan harus memberikan pelayanan jasa yang berkualitas sehingga memuaskan pelanggan.

Dahulu perusahaan hanya dapat memfokuskan diri pada kapabilitas internal dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi. Tetapi perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan harapan pelanggan/*customers* (Kaplan dan Norton, 2000). Menurut Schnaar (1991) dalam Dirgantara (2006), pada dasarnya tujuan dari suatu organisasi bisnis adalah untuk menciptakan pelanggan/*customers* yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan/ *customers* dapat memberikan beberapa manfaat antara lain hubungan antara perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan. Dalam industri asuransi yang makin dewasa dan penuh tekanan yang intens, deregulasi baru menciptakan lingkungan yang memberi kebebasan pelanggan untuk memilih perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan finansial mereka, mengakibatkan perusahaan harus berfokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan yang dilakukan melalui peningkatan kualitas pelayanan perusahaan (Levesque dan Mc Dougal, 1996) dalam Prasetyo, dkk (2006).

Dalam perspektif pelanggan (*customers*), manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan,

akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Selain perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada perusahaannya. Pelanggan mungkin menghargai kecepatan (*lead time*) dan ketepatan waktu pengiriman atau produk/jasa inovatif yang konstan atau pemasok yang mampu mengantisipasi kebutuhan dan kapabilitas yang berkembang terus dalam pengembangan produk dan pendekatan baru yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

Dalam perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Sebelum tolok ukur atau indikator kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (2000) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus. Tolok ukur perspektif pelanggan dibagi dalam dua kelompok yaitu kelompok pertama adalah *Core Measurement Group* dan kelompok kedua adalah *Customer Value*

*Proposition.* Dalam kelompok pertama ada lima tolok ukur yang tergabung yang pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, yaitu:

1. *Market Share* (Pengukuran pangsa pasar), yang mengukur seberapa besar pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan,
2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
3. *Customer Acquisition* (Kemampuan mempertahankan pelanggan baru), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
4. *Customer Satisfaction* (Tingkat Kepuasan Pelanggan) yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. *Customer Profitability* (Tingkat Profitabilitas Pelanggan), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok kedua menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja), yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada pelanggannya. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. *Value proposition* adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi

dan pangsa pasar, atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori:

1. *Product* atau *Service Attributes*, yang meliputi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
2. *Customer Relation*, perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dipengaruhi tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.
3. *Image and Reputation*, citra dan reputasi perusahaan beserta produknya sangat penting di mata konsumen. Ini menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif ini membagi pengukuran menjadi tiga bagian (Kaplan dan Norton, 2000) meliputi: (1) inovasi, (2) proses operasi, dan (3) pelayanan purna jual.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk: (a) memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (b) memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para

pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan (Budiarti, 2005).

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*:

- a) Perbedaan yang pertama adalah, bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Semua ukuran itu masih berfokus kepada peningkatan proses bisnis saat ini. Pendekatan *Scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sebuah perusahaan mungkin menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pelanggan sasaran. Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.
- b) Perbedaan kedua adalah pendekatan *Balanced Scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam prospektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada penyampaian produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini. Sistem

tradisional digunakan dalam upaya mengendalikan dan memperbaiki proses saat ini yang dapat diumpamakan sebagai ‘gelombang pendek’ penciptaan nilai. Gelombang pendek penciptaan nilai dimulai dari diterimanya pesanan produk/jasa perusahaan dari pelanggan dan berakhir dengan penyerahan kepada pelanggan. Sedangkan perspektif *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran dari siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Proses inovasi ‘gelombang panjang’ adalah penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan, pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif *financial* dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan para pemegang saham. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian

sasaran keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perpektif bisnis internal membagi pengukuran menjadi tiga bagian (Kaplan dan Norton, 2000):

- a) Inovasi; Inovasi adalah sebuah ide, praktek atau produk baru yang dipercaya oleh individu atau kelompok yang relevan. Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D).
- b) Proses operasi; Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan pada *customer*. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu: *time measurement*, *quality process measurement* dan *process cost measurement*: (1) pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*). Para pelanggan biasanya menganggap waktu penyelesaian pelanggan yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Pengukuran waktu yang sering digunakan adalah *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE ini mengukur siklus waktu yang efektif untuk memproduksi suatu barang. Sedangkan pengukuran efisiensi waktu pada perbankan terdiri dari waktu pemrosesan yang diperlukan nasabah untuk menulis blanko untuk transaksi, waktu inspeksi dan waktu pemindahan yang diperlukan karyawan untuk memproses transaksi yang telah diserahkan nasabah, dan



waktu menunggu yang dihabiskan nasabah untuk mengantri pada saat pengajuan transaksi; (2) pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*): tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, dan kesesuaian persentase kualitas proses dengan *statistical process control*, (3) pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*) yaitu pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk, sehingga dikembangkan sistem *Activity Based Costing* (ABC) yang mampu membantu manajer dalam melakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi.

c) Pelayanan Purna Jual

Pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer* dengan menggunakan analisis deskriptif. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit dan lain-lain.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Penting bagi suatu organisasi bisnis untuk memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motivasi, kekuasaan dan keselarasan. Gaspersz (2003) mengatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga

dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motivasi, kekuasaan dan keselarasan.

## **2.5 Keunggulan *Balanced scorecard***

Keunggulan *Balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2001) sebagai berikut:

- a. Komprehensif; Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.
- b. Koheren; *Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- c. Seimbang; Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga

tercermin dengan selarasnya scorecard personal staf dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

- d. Terukur; Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa *“if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it”*. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan Balanced Scorecard dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Sedangkan menurut Halim, dkk (2000), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah: (a) Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis; (b) Fokus terhadap tujuan perusahaan. Keunggulan *Balanced Scorecard* lainnya adalah: (a) Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak, (b) Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan, (c) Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan, (d) Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi, (e) Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## **2.6 Pengukuran Kinerja Keuangan Bank**

Menurut Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari

masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak (dalam Kasmir, 2009). Ikatan Akuntan Indonesia (2009) dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Nomor 31 menyatakan bahwa Bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak yang memiliki dana dan pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Falsafah yang mendasari kegiatan usaha bank adalah kepercayaan. Hal tersebut tampak dalam kegiatan pokok bank yang menerima simpanan dari masyarakat dalam bentuk giro, tabungan, serta deposito berjangka dan memberikan kredit kepada pihak yang memerlukan dana. Kasmir (2009) mengatakan bahwa fungsi utama bank dalam pembangunan ekonomi adalah: Bank sebagai lembaga yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan; Bank sebagai lembaga yang menyalurkan dana ke masyarakat dalam bentuk kredit; dan Bank sebagai lembaga yang melancarkan transaksi perdagangan, lalu lintas pembayaran, dan peredaran uang.

Ditinjau dari segi kepemilikan bank, artinya siapa yang memiliki bank tersebut dilihat dari akte pendirian dan penguasaan saham yang dimiliki, bank dapat dibedakan menjadi (Kuncoro, dan Suhardjono, 2002):

1. Bank milik pemerintah; yaitu bank yang mempunyai akte pendirian dan modal sepenuhnya oleh pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Bank jenis ini seperti Bank Pembangunan Daerah (BPD DKI Jakarta, Bank Jabar, Bank Sumsel, Bank Bengkulu, dan lain-lain).

2. Bank milik swasta nasional; yaitu bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pihak swasta nasional kemudian akte pendiriannya didirikan oleh swasta, begitu juga pembagian keuntungannya. Contoh bank ini adalah BCA, BII, Damanon, Niaga, Bank Mega, dan lain-lain.
3. Bank milik koperasi; adalah bank yang kepemilikan saham-sahamnya dimiliki oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi, contohnya Bukopin.
4. Bank milik asing; adalah cabang dari bank yang di luar negeri, baik milik swasta maupun milik pemerintah asing, contoh bank ini adalah: ABN Amro Bank, American Express Bank, Bank of Tokyo, City Bank, Hongkong Bank, dan lain-lain.
5. Bank milik campuran; adalah bank yang kepemilikan sahamnya campuran oleh pihak asing dan pihak swasta nasional, contoh: Bank Finconesia, Inter Pasific Bank, Bank Sakura Swadana.

Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 mengatakan bahwa kegiatan utama bank atau kegiatan pokok bank adalah sebagai lembaga keuangan yaitu menghimpun dana dari masyarakat, menyalurkannya, dan menjadi perantara dalam lalu lintas pembayaran. Kasmir (2009) membedakan fungsi bank sebagai berikut: (1) menghimpun dana, (2) menyalurkan dana, dan (3) melancarkan pembayaran perdagangan dan peredaran uang.

Dalam manajemen likuiditas, bank memfokuskan pada kemampuan bank dalam menyediakan dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya setiap saat. Pentingnya pengelolaan likuiditas ini adalah untuk memperkecil risiko likuiditas yang disebabkan oleh adanya kekurangan dana. Likuiditas yang

dimaksud dalam hal ini baik menyangkut kas fisik yang berada di bank maupun berupa saldo giro di Bank Indonesia (Kasmir, 2009). Melihat pentingnya masalah likuiditas ini, maka Bank Indonesia memasukkan manajemen likuiditas sebagai salah satu kriteria pengukuran tingkat kesehatan bank. Kebutuhan likuiditas untuk operasional sehari-hari dan ketentuan-ketentuan Bank Indonesia mengenai likuiditas, menuntut bank harus melakukan pengelolaan likuiditas secara optimal.

Tujuan fundamental bisnis perbankan adalah memperoleh keuntungan optimal dengan jalan memberikan layanan jasa keuangan kepada masyarakat. Bagi pemilik saham menanamkan modalnya pada bank bertujuan untuk memperoleh penghasilan berupa dividen atau mendapatkan keuntungan melalui meningkatkan harga saham yang dimilikinya. Bank yang dapat selalu menjaga kinerjanya dengan baik terutama tingkat profitabilitasnya yang tinggi dan mampu membagikan dividen dengan baik serta prospek usahanya dapat selalu berkembang dan dapat memenuhi ketentuan *prudential banking regulation* dengan baik, maka ada kemungkinan nilai saham dari bank yang bersangkutan di pasar sekunder dan jumlah dana pihak ketiga yang berhasil dikumpulkan akan naik. Kenaikan nilai saham dan jumlah dana pihak ketiga ini merupakan salah satu indikator naiknya kepercayaan masyarakat kepada bank yang bersangkutan. Kepercayaan dan loyalitas pemilik dana terhadap bank merupakan faktor yang sangat membantu dan mempermudah pihak manajemen bank untuk menyusun strategi bisnis yang baik (Kuncoro, dan Suhardjono, 2002).

Pengguna laporan keuangan bank membutuhkan informasi yang dapat dipahami, relevan, andal dan dapat dibandingkan dalam mengevaluasi posisi keuangan dan kinerja bank serta berguna dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Pengguna juga membutuhkan informasi yang lebih baik tentang karakteristik khusus operasi bank. (IAI, 2009). Ikatan Akuntan Indonesia (2009) mengatakan bahwa laporan keuangan bank meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas, dan catatan atas laporan keuangan.

Pada tahun 1972, Davis Cole memperkenalkan cara untuk mengevaluasi kinerja bank melalui analisis rasio (Cole, 1972 dalam Kuncoro, dan Suhardjono, 2002). Suatu bank dikatakan liquid apabila bank yang bersangkutan dapat memenuhi kewajiban utang-utangnya, dapat membayar kembali semua depositonya, serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan tanpa terjadi penangguhan. Oleh karena itu, bank dapat dikatakan liquid apabila: 1) bank tersebut memiliki *cash assets* sebesar kebutuhan yang digunakan untuk memenuhi likuiditasnya, 2) bank tersebut memiliki *cash assets* yang lebih kecil dari kebutuhan likuiditasnya, tetapi mempunyai aset atau aktiva lainnya (misal surat berharga) yang dapat dicairkan sewaktu-waktu tanpa mengalami penurunan nilai pasarnya, dan 3) bank tersebut mempunyai kemampuan untuk menciptakan *cash asset* baru melalui berbagai bentuk hutang (Kasmir, 2009).

1. Rasio likuiditas; rasio yang dapat diukur antara lain: *quick ratio*, *banking ratio/loan to deposit ratio* (LDR), dan *loans to assets ratio*.
2. Rasio permodalan sering disebut juga rasio-rasio solvabilitas atau *capital adequacy ratio*; Analisis solvabilitas digunakan sebagai: 1) ukuran kemampuan bank tersebut untuk menyerap kerugian-kerugian yang tidak dapat dihindarkan; 2) sumber dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan usahanya sampai batas tertentu; 3) alat pengukuran besar kecilnya kekayaan bank tersebut yang dimiliki oleh para pemegang sahamnya; dan



- 4) dengan modal yang mencukupi, memungkinkan manajemen bank yang bersangkutan untuk bekerja dengan efisiensi yang tinggi, seperti yang dikehendaki oleh para pemilik modal pada bank tersebut. *Capital Adequacy Ratio* (CAR) ini digunakan untuk mengukur kemampuan permodalan yang ada untuk menutup kemungkinan kerugian di dalam kegiatan perkreditan dan perdagangan surat-surat berharga.
3. Rasio rentabilitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan bank dalam menghasilkan laba selama periode tertentu. Rasio ini juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Rasio rentabilitas (keuntungan), diukur antara lain: dengan *Return On Assets* (ROA) atau *Return On Equity* (ROE), biaya operasi/pendapatan operasi, *gross profit margin*, dan *net profit margin*.
4. Rasio Efisiensi Usaha; Untuk mengukur kinerja manajemen suatu bank apakah telah menggunakan semua faktor produksinya dengan tepat guna dan hasil guna, maka melalui rasio-rasio keuangan disini juga dapat diukur secara kuantitatif tingkat efisiensi yang telah dicapai oleh manajemen bank yang bersangkutan. Rasio-rasio yang digunakan antara lain: *leverage multiplier ratio*, *assets utilization ratio*, dan *operating ratio*.

Setiap jenis usaha selalu dihadapkan pada berbagai resiko, begitu pula di dalam bisnis perbankan, banyak pula resiko yang dihadapinya. Resiko-resiko ini dapat pula diukur secara kuantitatif antara lain dengan: *deposit risk ratio*, dan *interest risk rate ratio*.

1. *Deposit Risk Ratio*; Rasio ini memperlihatkan risiko yang menunjukkan kemungkinan kegagalan bank dalam memenuhi kewajiban kepada para

nasabah yang menyimpan dananya diukur dengan jumlah permodalan yang dimiliki oleh bank yang bersangkutan.

2. *Interest Risk Rate Ratio*; Rasio ini memperlihatkan risiko yang mengukur kemungkinan bunga (*interest*) yang diterima oleh bank lebih kecil dibandingkan dengan bunga yang dibayarkan oleh bank.

Menjadi kewajiban dan wewenang Bank Sentral di seluruh dunia untuk menjaga dan mengendalikan kesehatan bank-bank yang ada di dalam industri perbankan. Untuk melakukan kontrol terhadap kesehatan bank maka bank sentral mewajibkan bank untuk mengirimkan laporan keuangan secara berkala baik berupa laporan mingguan, triwulanan, semesteran, maupun laporan tahunan. Bagi bank yang dapat menunjukkan tingkat kesehatan bank yang baik dalam laporan keuangannya maka akan diberikan kesempatan yang lebih luas dalam mengembangkan usahanya. Berbeda dengan bank yang menunjukkan tingkat kesehatan yang rendah maka bank sentral akan memberikan perhatian khusus berupa batasan-batasan dalam operasional bank tersebut.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa organisasi untuk mengukur kinerja. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dinilai lebih akurat, karena tidak hanya kinerja keuangan saja yang diukur, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard*:

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2007), dalam penelitiannya tentang Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Suatu Pendekatan *Balance Scorecard* study kasus pada PT bank Bengkulu Cabang Utama

menemukan bahwa *Balance Scorecard* merupakan system pengukuran kinerja yang memberi kerangka kerja yang komprehensif bagi para eksekutif dan manajemen dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategis Bank Bengkulu dalam beberapa himpunan tolok ukur kinerja yang terkait secara logis satu dengan yang lainnya. *Balance Scorecard* dapat membantu manager dalam memahami adanya hubungan timbal balik di antara ke empat prespektif *Balance Scorecard* dan sekaligus berfungsi untuk mengevaluasi beraneka ragam aktivitas PT. bank Bengkulu Cabang Utama agar dapat dideteksi aktivitas mana yang menyebabkan merosotnya kinerja perusahaan, sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikannya. Berdasarkan pengukuran *Balance Scorecard*, dari prespektif pelanggan terlihat bahwa pada umumnya nasabah PT. Bank Bengkulu Cabang Utama merasa kurang puas terhadap waktu pelayanan, prosedur transaksi, jaminan keamanan, produk dan fasilitas yang ditawarkan serta sikap karyawan. Sedangkan dari segi pangsa pasar , kemampuan mempertahankan nasabah lama dan menarik nasabah baru serta memiliki nasabah yang menguntungkan, PT. bank Bengkulu Cabang Utama cukup berhasil menambah jumlah nasabahnya, hal ini dikarenakan Bank Bengkulu banyak melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan dan berbagai instansi. Dari prespektif proses bisnis internal terlihat bahwa kinerjanya cukup memuaskan di mana PT. Bank Bengkulu berusaha untuk mengembangkan produk dan jasa keuangan walaupun produk dan jasa mereka masih kurang beragam namun mereka juga telah berusaha untuk memberikan pelayanan purna jual untuk memuaskan pelanggan. Tetapi dari segi waktu operasi belum mencapai tingkat efisiensi yang memuaskan. Dari prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat bahwa karyawan PT. Bank Bengkulu Cabang Utama

terutama karyawan yang pernah mengikuti pelatihan dan pernah dipromosikan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Sagita (2008), dalam penelitiannya tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* (sebuah study eksploratori) pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Bengkulu, menyebutkan bahwa : *balance scorecard* yang digambarkan peneliti dalam BMI Cabang Bengkulu dapat membantu manager dalam memahami adanya hubungan timbale balik di antara keempat prespektif *balance scorecard* dan sekaligus berfungsi untuk mengevaluasi beraneka ragam aktivitas BMI Cabang Bengkulu agar dapat dideteksi aktivitas mana yang menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan, sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikannya. *balance scorecard* yang digambarkan dalam BMI Cabang Bengkulu merupakan sistem pengukuran kinerja yang seimbang antara pengukuran keuangan dan non keuangan yang mencerminkan kinerja BMI Cabang Bengkulu. Berdasarkan pengukuran *balance scorecard* dari prespektif pelanggan terlihat bahwa pada umumnya nasabah BMI Cabang Bengkulu merasa cukup puas terhadap waktu pelayanan, prosedur transaksi, jaminan keamanan, produk dan fasilitas yang ditawarkan serta sikap karyawan. Sedangkan dari segi pangsa pasar, kemampuan mempertahankan nasabah lama dan menarik nasabah baru serta memiliki nasabah yang menguntungkan, BMI Cabang Bengkulu cukup berhasil menambah jumlah nasabahnya, hal ini dikarenakan BMI Cabang Bengkulu telah memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya. Dari prespektif proses bisnis internal terlihat bahwa kinerjanya cukup memuaskan dimana BMI berusaha untuk mengembangkan produk dan jasa keuangan dan juga telah berusaha untuk memberikan pelayanan purna jual agar dapat memuaskan

pelanggan dan waktu operasi yang digunakan juga telah mencapai tingkat efisiensi yang cukup memuaskan. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat bahwa karyawan BMI Cabang Bengkulu merasa cukup puas terhadap pekerjaannya, sedangkan dari segi sistem informasi BMI Cabang Bengkulu harus berusaha mengoptimalkan daya dukung informasi tetapi belum mampu memaksimalkannya. Dari segi motivasi, kekuasaan dan keselarasan, BMI Cabang Bengkulu cukup berhasil memberikan kepuasan karyawannya.

Meirdania (2010), dalam penelitiannya tentang Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang, menyebutkan bahwa: Perspektif Keuangan berupa Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO dan LDR menunjukkan bahwa PT Bank Jateng dari tahun 2007 hingga tahun 2009 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik. Perspektif Pelanggan menunjukkan bahwa *market share* pada PT Bank Jateng mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 31.14%. PT Bank Jateng tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabah. Tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil cukup baik dengan angka yang hampir mendekati angka 4,00. Kemudian nilai rata-rata keseluruhan profitabilitas konsumen meningkat menghasilkan nilai sebesar 28,57% lebih besar dari tahun sebelumnya. Perspektif Bisnis Internal dimana telah memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio

AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT Bank Jateng. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khotimah (2010), dalam penelitiannya tentang Analisis Pengukuran Kinerja Suatu Perusahaan Dengan Pendekatan *Balances corecard* study kasus pada perusahaan daerah air Minum (PDAM) Bengkulu menemukan bahwa kinerja perusahaan dengan pengukuran BSC cukup baik walaupun pada prespektif keuangan tingkat pengembalian modal yang masih rendah dan mengalami kerugian selama periode pengamatan yaitu tahun 2007-2009. Dari prespektif pelanggan pada umumnya pelanggan perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Bengkulu merasa cukup puas terhadap waktu pelayanan, prosedur transaksi, jaminan keamanan, fasilitas yang ditawarkan serta sikap karyawan, namun variasi produk yang ditawarkan dan ketanggapan karyawan terhadap masalah dirasakurang oleh pelanggan masalah ini yang terlihat dari kuisisioner dan saran yang dituliskan pada kuisisioner pelanggan yang ada. Dari prespektif proses bisnis internal juga cukup memuaskan, terlihat dari layanan purna jual perusahaan yang cukup baik walaupun belum mencapai tingkat efisiensi yang memuaskan. Dari prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aurora (2010), dalam penelitiannya tentang Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang), menyebutkan bahwa: Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat

diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena rumah sakit telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pihak Rumah Sakit masih kurang dalam memberikan pelatihan/seminar-seminar yang bermanfaat bagi para karyawannya, padahal kegiatan pelatihan tersebut akan berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya. Semakin tingginya keahlian yang dimiliki para karyawan maka akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan dan banyaknya inovasi yang terjadi pada RSUD Tugurejo Semarang sehingga akan menarik banyak minat masyarakat untuk terus melakukan pengobatan di rumah sakit tersebut, terlebih-lebih jika dapat menarik calon pasien baru. Semakin meningkatnya jumlah pasien dan calon pasien akan meningkatkan pendapatan rumah sakit dimana pendapatan itu sendiri akan dialokasikan kembali untuk mendanai segala kegiatan yang menunjang kegiatan pelayanan jasa di RSUD Tugurejo Semarang seperti mendanai segala kegiatan pelatihan/seminar untuk karyawan, pembelian peralatan dan perlengkapan terbaru dan paling canggih untuk menunjang kualitas pelayanan jasa di rumah sakit. Selain itu para karyawan rumah sakit juga perlu menciptakan kenyamanan pada para calon pasien beserta keluarganya dengan keramahan dalam melayani mereka.

Penelitian Tumewu (2011) tentang Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu menghasilkan bahwa setiap perspektif yang digunakan dalam kerangka BSC menghasilkan bahwa kinerja perusahaan telah baik. Perspektif keuangan, dalam kurun waktu lima tahun (2006-2010) telah menunjukkan peningkatan yang terus

menerus dalam kinerja keuangan terutama untuk kemampuan menghasilkan laba. Dalam hal kenaikan jumlah pendapatan, laba bersih, dan total aktiva, serta total biaya cenderung naik secara signifikan. Perspektif *customers* (pemegang polis) berdasarkan indikator tingkat kepuasan pemegang polis asuransi Jiwasraya yang terdiri dari indikator atribut jasa perusahaan, citra perusahaan, dan hubungan dengan nasabah (pemegang polis) secara rata-rata sangat baik dan tinggi. Perspektif proses bisnis internal dilihat dengan *Manufacturing Cycle Efficiency/MCE*, yaitu efisiensi dan efektivitas penggunaan waktu dalam proses operasi perusahaan asuransi menunjukkan bahwa telah terjadi efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan waktu yang buktikan dengan nilai MCE yang mendekati 1 (satu). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditemukan bahwa perusahaan telah melakukan pengelolaan yang baik terhadap karyawannya. Perusahaan telah melakukan peningkatan kualitas dan kompetensi karyawannya secara terus menerus dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang memadai. Karyawan merasa puas dan senang dengan model manajemen yang ada.

Hasil penelitian Ismuharti (2012) tentang Pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD M. Yunus-Bengkulu menemukan bahwa: Pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah M. Yunus Bengkulu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) ditemukan secara keseluruhan sudah cukup baik. Setiap perspektif yang digunakan dalam kerangka BSC menghasilkan bahwa kinerja perusahaan berada pada posisi cukup baik. Perspektif keuangan, dalam kurun waktu lima tahun (2007-2011) dihasilkan bahwa RSUD M. Yunus Bengkulu telah menunjukkan kondisi keuangan terkait pendapatan (PAD) efektivitas PAD, jumlah biaya operasional, dan perbandingan



biaya operasional dengan jumlah PAD yang ada berada pada kondisi yang cukup baik. Perspektif *customers* (pasien dan/atau keluarga pasien), berdasarkan tingkat kepuasan pasien dan/atau keluarga pasien secara rata-rata menunjukkan kondisi cukup baik. Perspektif proses bisnis internal yang dilihat dengan proses pelayanan dan administrasi rata-rata nilai berada pada posisi cukup. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan tiga indikator utama yaitu kepuasan karyawan, motivasi, kekuasaan dan keselarasan, serta pelatihan menunjukkan belum maksimal melakukan pengelolaan yang terhadap karyawannya karena ketiga indikator tersebut menghasilkan nilai rata-rata pada posisi cukup.

## 2.8 Kerangka Berpikir

### Desain Penelitian



Evaluasi kinerja akan menginformasikan tentang pencapaian kinerja PT Bank Danamon (DSP) cabang Bengkulu. Selama ini evaluasi kinerja PT Bank Danamon (DSP) cabang Bengkulu belum menyeluruh terhadap seluruh aspek kegiatan bisnis perusahaan dimana evaluasi kinerja dilakukan hanya terhadap kinerja keuangan dan karyawan. Sementara proses evaluasi terhadap aspek pelanggan dan aspek bisnis internal yang terkait dengan pelayanan belum dilakukan evaluasi secara menyeluruh.

Salah satu alternatif pengukuran kinerja adalah BSC. BSC merupakan sistem manajemen strategis yang mampu mengevaluasi kegiatan bisnis perusahaan secara menyeluruh yang meliputi aspek keuangan, pelanggan, bisnis

internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan BSC pada PT. Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu akan mampu memberikan hasil evaluasi yang menyeluruh sehingga mampu mengkomunikasikan tindakan apa yang perlu dilakukan PT. Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu terhadap pencapaian kinerja yang belum optimal.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis dengan melaporkan hasil penelitian sesuai dengan fakta yang ada berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja perusahaan pada PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dengan menggunakan pendekatan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

#### **3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

##### **a. Perspektif keuangan**

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pengukuran perspektif ini berhubungan dengan profitabilitas (laba operasi dan margin kotor) yang diukur dengan *Return On Equity* (ROE), *Return On Asset* (ROA), dan biaya operasi yang diperoleh dari Laporan keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu:

$$\text{ROE} = \text{Laba bersih} / \text{Equity}$$

$$\text{ROA} = \text{Laba bersih} / \text{Total Aset}$$

$$\text{BOPO} = \text{Beban Operasional} / \text{Pendapatan Operasional}$$

##### **b. Perspektif pelanggan/customers**

Perspektif pelanggan adalah persepsi dari customers dalam hal ini adalah nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu mengenai kinerja perusahaan dimana perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen

pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan nasabah yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus. Tolok ukur kinerja pelanggan/nasabah diukur dengan *Customer Statistification* (tingkat kepuasan pelanggan). *Customer Statistification* mengukur seberapa jauh para nasabah merasa puas terhadap perusahaan (baik menyangkut pelayanan, *image and reputation*). Indikator ini diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada nasabah. Instrumen ini terdiri dari 13 butir pertanyaan dengan lima skala Likert, dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) (adopsi dari Nofriansyah, 2010) yang meliputi atribut jasa perusahaan, citra perusahaan, dan hubungan dengan Nasabah. Semakin tinggi skor jawaban maka semakin puas pelanggan/ customer terhadap perusahaan dan sebaliknya semakin rendah skor jawaban maka semakin tidak puas pelanggan/customer terhadap pelayanan perusahaan.

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif bisnis internal menggunakan tiga bagian pengukuran:

1. Inovasi; Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Perspektif ini diukur dengan melakukan wawancara dengan pimpinan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yang meliputi inovasi yang dilakukan perusahaan.
2. Proses operasi; lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari jasa yang diberikan kepada Nasabah. Pengukuran proses operasi terdiri dari waktu pemrosesan, waktu inspeksi, waktu

pemindahan dan waktu menunggu. Indikator ini dengan melihat efisiensi waktu yang dilakukan oleh PT Bank Danamon (DSP) yaitu dengan melihat rasio *Manufacturing Cycle Efficiency*/MCE (Sagita, 2008) dengan rumus sebagai berikut:

$$MCE = \frac{\text{standar waktu Proses}}{w.\text{pemrosesan}+w.\text{inspeksi}+w.\text{pemindahan}+w.\text{menunggu}}$$

*Keterangan:*

- Standar waktu proses adalah total waktu yang digunakan perusahaan untuk melayani Nasabah
- waktu pemrosesan transaksi adalah waktu yang diperlukan Nasabah untuk menulis blanko untuk transaksi
- waktu inspeksi dan waktu pemindahan adalah waktu yang diperlukan karyawan untuk memproses transaksi yang telah diserahkan Nasabah.
- waktu menunggu adalah waktu yang dihabiskan Nasabah untuk mengantri pada saat pengajuan transaksi.

Rasio MCE yang baik apabila mendekati angka 1 yang mencerminkan bahwa total waktu yang digunakan semakin efektif dan sebaliknya.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang mengukur kinerja perusahaan dari segi karyawan, sistem informasi dan kebijakan perusahaan. Dalam perspektif ini yang menjadi ukuran adalah: Kemampuan

karyawan dan kepuasan kerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang telah digunakan oleh Novitasari (2006) meliputi 5 butir pertanyaan mengenai tingkat kepuasan kerja dan 7 butir pertanyaan mengenai kemampuan karyawan yang menggunakan lima skala Likert mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS). Jika jawaban responden menghasilkan nilai rata-rata lebih dari 3 maka dapat dikatakan bahwa kemampuan karyawan dalam melayani Nasabah adalah tinggi dan karyawan merasa puas bekerja pada perusahaan tersebut dan sebaliknya jika nilai rata-rata jawaban responden kurang dari 3 berarti kemampuan karyawan dalam melayani Nasabah adalah rendah dan karyawan tidak merasa puas bekerja pada perusahaan tersebut.

### **3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Sumber dan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (dengan melakukan wawancara), dan data sekunder (dokumentasi). Metode pengumpulan data sekunder (dokumentasi) untuk penelitian pada prespektif keuangan, Metode ini melakukan pengumpulan data dengan melihat dan mengamati data atau dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan bertanya langsung kepada bagian yang terkait dengan penelitian. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Dalam penelitian ini yang menjadi data sekunder adalah Laporan Keuangan PT Bank Danamon (DSP) Kantor Cabang Bengkulu tahun 2008 s.d 2012.

Metode pengumpulan data primer (dengan melakukan wawancara) untuk penelitian pada prespektif pelanggan/customers, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara

(daftar pertanyaan) dengan pihak-pihak yang terkait dengan model pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang menggunakan empat perspektif (keuangan, *customers*, proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan). *Responden* yang digunakan dalam penelitian ini ada 3 (tiga) responden yaitu: Pimpinan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu, Karyawan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu, dan Nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu. Nasabah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yang dijadikan *sample* dalam penelitian ini dipilih melalui metode *purposive sampling*. Pemilihan *sample* menggunakan *purposive sampling* yaitu *sample* yang dipilih berdasarkan pertimbangan atau karakteristik tertentu. Kriteria *sample* adalah:

1. Karyawan:
  - a. Pegawai tetap PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu
  - b. Bekerja minimal 2 tahun
2. Nasabah:
  - a. Nasabah umum dari berbagai golongan masyarakat usia minimum 18 (delapan belas) tahun.
  - b. Berada di lokasi penelitian dan bersedia mengisi kuesioner penelitian.

### **3.4 Uji Kualitas Data**

Pengujian kualitas data digunakan untuk pengujian pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan serta prespektif pelanggan/customers. Pengujian validitas dan reliabilitas ini untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan serta konsisten atau stabil dari alat ukur yang digunakan. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila instrument tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas yang digunakan adalah dengan menghitung



korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor setiap konstruknya (Ghozali, 2011). Pengujian ini menggunakan metode *Pearson Correlation*, apabila korelasi antar skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor tiap konstruknya signifikan, maka pernyataan tersebut dikatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan reliabilitas konsistensi internal yaitu teknik *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Apabila nilai *cronbach alpha* dari hasil pengujian  $> 0,6$  maka dapat dikatakan bahwa variable itu adalah reliable (Ghozali, 2011).

### **3.5 Metode Analisis Data**

Dari pengukuran berbagai indikator pada *variable* yang digunakan dengan konsep *Balanced Scorecard*, selanjutnya dilakukan analisis terhadap hasil pengukuran tersebut yang meliputi:

#### **a. Perspektif keuangan**

Pada perspektif ini dilakukan analisis terhadap kinerja keuangan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu yang meliputi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Kinerja keuangan yang dilihat adalah ROA, ROE, dan biaya operasi. Analisis akan dilakukan untuk melihat perkembangan dari ukuran kinerja keuangan ini selama lima tahun terkait perkembangan (kenaikan dan penurunan), dan memberikan gambaran umum penyebab terjadinya kondisi tersebut. Sesuai dengan SEBI (Surat Edaran Bank Indonesia) tentang rasio minimal SE BI No.6/23/DPNP/2004 Return On Equity (ROE) kriteria harus lebih besar dari 12,5 %; Return On Assets (ROA) kriteria harus lebih besar dari 12,5% ; dan BOPO (Beban Operasional Pendapatan Operasional) kriterianya harus dibawah 94%.

### **b. Perspektif Pelanggan**

Perspektif kepuasan Nasabah ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang meliputi tiga hal pokok yaitu Atribut Jasa Perusahaan, Citra Perusahaan, dan Hubungan dengan Nasabah. Tingkat kepuasan Nasabah ini dianalisis dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada Nasabah dengan menggunakan metode rata-rata. Jika dari hasil perhitungan kuesioner menunjukkan rata-rata yang tinggi, hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan Nasabah, dan begitu juga sebaliknya.

### **c. Proses Bisnis Internal**

Perspektif ini diukur dengan dua indikator yaitu proses inovasi dan proses operasi. Proses inovasi berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu dilakukan analisis apakah perusahaan secara terus menerus melakukan inovasi terhadap produk perbankan dan berbagai hal lainnya terkait dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Proses operasi diukur dengan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) untuk mengetahui apakah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah menerapkan proses operasi yang efisien. Analisis ini juga dilakukan terhadap kualitas jasa perusahaan, hal ini dapat dilihat dari kuesioner kepuasan Nasabah. Jika kepuasan Nasabah menunjukkan hasil yang memuaskan, hal ini berarti kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan sangatlah bagus, begitu juga sebaliknya.

### **d. Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini menggunakan dua indikator besar yaitu Kepuasan kerja, dan Kemampuan karyawan yang diukur dengan 5 dan 7 butir item pertanyaan. Hasil

dari jawaban responden nanti akan dilakukan analisis apakah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah memberikan kepuasan kepada karyawannya, dan juga apakah PT Bank Danamon (DSP) Cabang Bengkulu telah melakukan peningkatan kemampuan karyawannya dengan memberikan pelatihan yang memadai dalam peningkatan kompetensi. Analisis dilakukan berdasarkan jawaban responden dimana semakin tinggi rata-rata jawaban responden berarti karyawan merasa puas dan baik dalam peningkatan kompetensinya, dan sebaliknya apabila rata-rata nilai tersebut rendah.